



Bilag 4b.

Konsulentudbuddets opgavebeskrivelse

1. Baggrund og formål

Moderniseringsstyrelsen har iværksat et projekt, der har til formål at fremme god arbejdsgiveradfærd i staten med fokus på det lokale ledelsesrum og tillid og samarbejde. Lovgivning og centrale overenskomstaftaler betragtes således i udgangspunktet som givne rammebetingelser i projektet.

Som en del af projektet igangsættes med konsulentbistand casestudieanalyser af ca. 10-12 institutioner i staten, der skal tilvejebringe dybdegående empirisk viden om den lokale arbejdsgiveradfærd i staten.

Casestudierne skal gennemføres med udgangspunkt i et af Moderniseringsstyrelsen på forhånd opstillet udkast til målbillede for god arbejdsgiveradfærd i staten.

Casestudierne skal bidrage til at videreudvikle og kvalificere det opstillede udkast til målbillede og identificere, på hvilke områder og med hvilke indsatser den lokale arbejdsgiveradfærd kan styrkes. God arbejdsgiveradfærd kan fx omfatte, om arbejdsgiverne arbejder målrettet med at udvikle organisationens evne til at eksekvere og forny sig, fx ved at sætte klar retning, sikre de rette kompetencer og skabe rammerne for et godt og tillidsbaseret samarbejde med medarbejderne såvel som med eksterne aktører.

Andre elementer kan fx være, om arbejdsgiverne kender deres ledelsesrum i forhold til personaleanvendelse, baserer deres beslutninger på ledelsesinformation og har en forståelse af økonomiske konsekvenser af beslutninger og praksis vedrørende anvendelse af arbejdstid, løndannelse og personalesammensætning.

Det er hensigten, at målbilledet for god arbejdsgiveradfærd skal kunne lede til substantielle adfærdsændringer i staten. Det indgår derfor i en senere fase af projektet, at der – i respekt for overenskomst- og aftalesystemet - skal gennemføres konkrete indsatser til implementering af målbilledet, herunder gennem fx Moderniseringsstyrelsens rådgivningspraksis, vidensdatabase mv.

2. Opgaven

Udbuddet gennemføres i henhold til Finansministeriets rammekontrakt af 18. juni 2013. Udbuddet stiller store krav til tilbudsgivers faglige viden, erfaring med løsning af lignende opgaver og ressourcekapacitet.

I henhold til Finansministeriets rammekontrakt vælges det konsulentfirma, der afgiver det økonomisk mest fordelagtige tilbud, herunder lægges vægt på a) kvaliteten af tilbudsgivers løsning (50 pct.), b) tilbuddets pris (25 pct.) og c) konsulentteam (25 pct.).

Tilbudsprisen forventes at udgøre i størrelsesordenen 4-5 mio. kr. Der modtages gerne prisrabatter i forhold til fastlagte maksimale timeprissatser i rammekontrakten.

3. Analysen

Analysen består af følgende fire dele (tal i parentes indikerer forventet opgavevægt):

1. Kvalificering af foreløbige hypoteser om målbillede for god arbejdsgiveradfærd (ca. 15 pct.)
2. Casestudieanalyse af den eksisterende arbejdsgiveradfærd (ca. 60 pct.)
3. Validering af hypoteser om målbillede for god arbejdsgiveradfærd og opstilling af forslag til implementeringstiltag (ca. 15 pct.)
4. Udarbejdelse af spørgeskema til alle institutioner i staten (ca. 10 pct.)

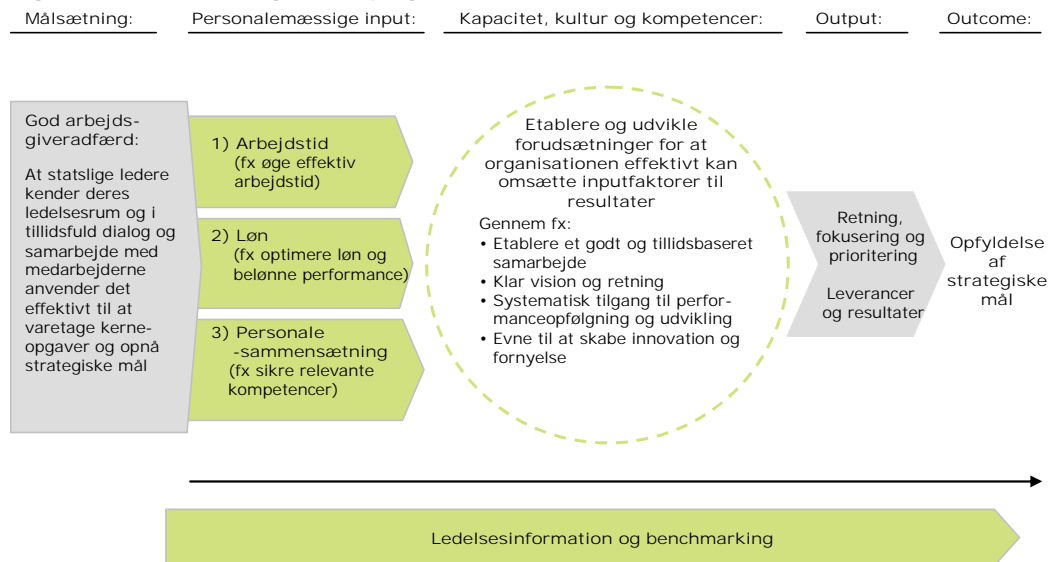
Analysen skal afgrænses til at fokusere på, i hvilket omfang og hvordan det lokale ledelsesrum anvendes i forhold til at sikre god arbejdsgiveradfærd.

3.1 Kvalificering af foreløbige hypoteser om målbillede for god arbejdsgiveradfærd

Omdrejningspunktet for casestudieanalysen er Kundens foreløbige udkast til en række hypoteser om et målbillede for god arbejdsgiveradfærd.

Kundens foreløbige afgrænsning af projektets fokus er illustreret i nedenstående figur 1.

Figur 1. Dimensioner i god arbejdsgiveradfærd



Figuren skal illustrere, at god arbejdsgiveradfærd dels handler om organisationens kapacitet, kultur og kompetencer til effektivt at omsætte ressourcer til resultater og opfyldelse af organisationens strategiske mål, dels handler om en effektiv tilvejebringelse af ressourcerne (inputfaktorer).

Projektets fokus er på begge dimensioner. Projektet skal således afdække, hvordan der arbejdes med at sikre kapacitet, kultur og kompetencer til at kunne levere resultater, herunder gennem et godt og tillidsbaseret samarbejde med medarbejderne, og hvor effektivt personaleressourcerne tilvejebringes.

Det foreløbige målbillede tager udgangspunkt i en hypotese om, at følgende syv tværgående temaer er væsentlige for god arbejdsgiveradfærd i staten:

- 1) Ledelsens kendskab til det lokale ledelsesrum i forhold anvendelse af personaleressourcerne, herunder hvilke regler, processer og beslutninger, der kan henføres til dels lov og centrale overenskomster, dels lokale aftaler, kutymer, praksis mv.
- 2) Ledelsesinformationen i forhold til god arbejdsgiveradfærd, herunder bl.a. detaljeringniveau, systemunderstøttelse, benchmarking og anvendelse.
- 3) Organisationens systematiske tilgang til arbejdet med at udvikle organisationens tilstand på parametre såsom fx retning, ledelse, kompetencer, kultur og motivation, innovation og forandring.
- 4) Ledelsens indsigt i omkostninger ved personalemæssige beslutninger og de væsentligste omkostningsdrivere.

- 5) Ledelsens tilgang til og konkrete indsatser i forhold til at sikre et godt og tillidsfuldt samarbejde med medarbejderne.
- 6) Ledelsens systematiske tilgang til arbejdet med og opfølgning på ledelsens og medarbejdernes performance.
- 7) Om der er indgået lokale aftaler eller udviklet kutymen, der påvirker det lokale ledelsesrum, samt hvorvidt eventuelle lokale aftaler eller kutymen understøtter god arbejdsgiveradfærd.

Ud over de tværgående temaer arbejder Kunden med konkrete hypoteser om god arbejdsgiveradfærd opdelt på mere detaljerede elementer fordelt på i) arbejdstid, ii) løn, iii) personalesammensætning og iv) organisationens kapacitet, kultur og kompetencer. Hypoteser på dette niveau vedrører fx:

- Ledelsens beslutningsgrundlag i forbindelse med den lokale tilrettelæggelse af arbejdstiden og adgang til frihed mv.
- Ledelsens tilgang til anvendelse af samarbejdsudvalget samt konkrete processer og redskaber til understøttelse af dialog og inddragelse af medarbejderne
- Karakteren af lønprocessen, herunder i hvilket omfang og hvordan den understøtter kobling mellem løn og performance

Inden kortlægningen iværksættes, skal der ske en kvalificering og konsolidering af det foreløbige målbillede, baseret på fx konsulentfirmaets egen viden og erfaringer, sparring med eksterne referencepersoner og afdækning af eksempler på god praksis.

3.2 Casestudieanalyse af eksisterende anvendelse af personaleressourcer

Der skal udvælges ca. 10-12 institutioner på tværs af staten (inkl. selvejesektoren), der kan udgøre et repræsentativt udsnit. I udvælgelsen af institutioner bør følgende hovedkriterier indgå:

- Institutions størrelse
- Institutionens opgavetyper
- Institutionens faggruppemix

Kunden vil af hensyn til den samlede tidsplan for konsulentundersøgelsen tilstræbe at have etableret forhåndstilsagn fra hovedparten af institutionerne inden projektets igangsættelse, idet konsulentfirmaet dog efterfølgende vil have fuld fleksibilitet til at foreslå ændringer og supplement hertil.

Kortlægningen skal omfatte indsamling af data og viden omkring institutionernes formelle processer, styringsredskaber, regler og faktiske adfærd i forhold til de opstillede hypoteser om målbillede for god arbejdsgiveradfærd i staten. Dette skal

bl.a. ske gennem kvalitative interview, proces- og politikortlægning samt gennemgang af løn- og arbejdstidsdata, lokale regler og procedurer mv.

På baggrund af de indsamlede data skal der foretages en vurdering af adfærden i forhold til det foreløbige målbillede, og væsentlige årsager til forskelle mellem det foreløbige målbillede og praksis skal evalueres. Der skal endvidere foretages en vurdering af konsekvenserne ved ændret adfærd.

Afslutningsvis bør der opstilles konkrete anbefalinger til at styrke arbejdsgiveradfærden, hvilket fx kan omfatte:

- Processer og redskaber til understøttelse af dialog og samarbejde med medarbejdere
- Organisatoriske rammer, herunder placering af personaleansvar og – funktion samt sammenhæng med økonomiansvar
- Ledelsesmæssige incitamenter og værktøjer, herunder fx fastsættelse af og opfølgning på resultatmål, anvendelse af tidsregistreringssystemer, performancemålinger, lederevalueringer mv.
- Moderniseringsstyrelsens rådgivning og øvrige understøttelse af institutionernes arbejdsgiveradfærd

3.3 Validering af målbillede for god arbejdsgiveradfærd

På baggrund af resultaterne fra kortlægningen og vurderingen af de udvalgte institutioner, jf. afsnit 3.2, skal der ske en validering og tilpasning af målbilledet med henblik på at sikre, at det i praksis er hensigtsmæssigt i forhold til at fremme god arbejdsgiveradfærd.

Der skal som en del af valideringen udpeges indsatsområder, der kan gå på tværs af det statslige område. Endvidere skal der opstilles forslag til konkrete tiltag og værktøjer, der på sigt kan understøtte, at målbilledet implementeres og får substantiel effekt på ledelsesadfærden i staten.

3.4 Udarbejdelse af spørgeskema til alle institutioner i staten

På baggrund af kortlægningen, vurderingen og valideringen, jf. afsnit 3.2 og 3.3, skal der udarbejdes et generelt spørgeskema, der i udgangspunktet forventes anvendt på tværs af alle institutioner i staten.

Spørgeskemaet har til formål at validere udvalgte resultater fra casestudierne og kvalificere målbilledet og forståelsen af nuværende praksis i forhold til målbilledet. I forhold til udformningen af spørgeskemaet stilles der krav til, at spørgeskemaet indtænkes i analysedesignet af casestudieanalysen. Spørgeskemaet skal desuden afgrænses til at fokusere på forhold, hvor der med rimelighed kan forventes at opnås et validt svar.

Spørgeskemaet skal have en form, så det umiddelbart kan udsendes til alle institutioner i staten, hvis Kunden efterfølgende ønsker det.

4. Organisering

Konsulentfirmaet og Kunden gennemfører analysen som et integreret team, hvor den løbende styring og ledelse af analyserne er de involverede konsulents ansvar. Der skal som minimum afholdes et ugentligt statusmøde på ledelsesniveau mellem Konsulentfirmaet og Kunden.

Fra Kundens side vil der blive stillet med ressourcer til at gennemføre analysen svarende til samlet set 3-4 fuldtidsmedarbejdere i perioden, der har følgende kompetencer og erfaringer:

- Juridiske analyser af bl.a. løn- og personaleområdet (ca. 1-2 medarbejdere)
- Kvantitativ databearbejdning og analyse (ca. 2 medarbejdere)
- Projektledelse samt budgetanalyser med og uden konsulentbistand (ca. 1-2 medarbejdere)

Det kan således forventes, at Kunden vil stille juridiske ressourcer og ekspertbistand til rådighed for analysen fx i forbindelse med analyse af overenskomster, lokale aftaler og andre juridiske dokumenter. Kunden vil derudover bidrage med ressourcer til gennemførelse af analysen, herunder bl.a. til indsamling af data, gennemførelse af interview, koordinering, databearbejdning, analyse og udarbejdelse af rapportmateriale.

Det forventes, at de involverede konsulenter bidrager med metoder, ekspertise og ressourcer til styring og gennemførelse af alle analysens fire dele.

Analysen ledes af en styregruppe i Moderniseringsstyrelsen med Arbejdsgiversøjens vicedirektør som formand og søljens kontorchefer samt de involverede konsulenter. Styregruppen skal løbende forelægges data, delresultater og konklusioner, og de involverede konsulenter forventes at deltage i alle styregruppemøder og være ansvarlig for mødemateriale.

De involverede konsulenter forventes at blive fysisk indstationeret på Kundens fysiske lokalitet i projektperioden. Endvidere forventes det, at konsulenterne alene arbejder på projektet, mens de befinder sig i regi af Moderniseringsstyrelsen, at der etableres et særligt lukket IT-miljø mellem de projektrelevante medarbejdere i Moderniseringsstyrelsen og konsulenterne, at Moderniseringsstyrelsen har instruktionsbeføjelse over for konsulenterne, at konsulenterne underskriver individuelle tavshedserklæringer i forhold til projektets materiale, at konsulenterne ikke deler materiale med konsulentfirmaet medmindre andet aftales med Kunden og at alt materiale forbliver i Moderniseringsstyrelsen, når projektet afsluttes.

5. Tidsplan og generelle krav til leverancer

Analysearbejdet forventes påbegyndt i januar 2014 med samlet afrapportering af resultaterne senest medio april 2014. Der skal aftales konkrete milepæle for analysens gennemførelse, og der skal ved hver milepæl ske delrapportering til styregruppen.

Der skal ved analysens afslutning leveres en samlet afrapportering til styregruppen i form af en overskuelig illustrativ præsentation af aggregerede data og analyser på baggrund af data. Rapporteringen skal som udgangspunkt ske i power-point medmindre andet aftales.

Det skal sikres, at analyser, datagrundlag mv. præsenteres og overdrages på en sådan måde til Kunden, at det også efterfølgende er muligt at genskabe forudsætninger, metoder mv., og at Kunden efter analysens afslutning således har mulighed for at benytte data og analyseresultater til videre analyser.

6. Vejledende krav til tilbud (hjælp til konsulentfirmaets løsningsbeskrivelse)

Tilbuddet bør indeholde:

- En beskrivelse af, hvordan Konsulentfirmaet påtænker at forestå kvalificeringen af de foreløbige hypoteser om målbillede for god arbejdsgiveradfærd, herunder foreløbige overvejelser om et målbillede og refleksioner på Kundens skitserede framework/hypoteser (afsnit 3.1)
- Forslag til eventuelle andre eller supplerende kriterier til udvælgelse af caseinstitutioner samt konkrete forslag til caseinstitutioner (afsnit 3.2)
- En beskrivelse af, hvordan Konsulentfirmaet konkret påtænker at strukturere og praktisk gennemføre kortlægningen (afsnit 3.2)
- En beskrivelse af, hvordan analysen og valideringen påtænkes udarbejdet og præsenteret, herunder struktur, detaljegrad mv. (afsnit 3.2 og 3.3)
- En beskrivelse af, hvordan udarbejdelsen af spørgeskemaet påtænkes grebet an
- En kort beskrivelse af Konsulentfirmaets erfaringer med lignende analyser
- En kort beskrivelse af eventuelle værktøjer og/eller data, som Konsulenten er i besiddelse af og påtænker at benytte til gennemførelse af analysen
- En tidsplan for gennemførelse af opgaven, der beskriver overordnede faser, aktiviteter mv.
- Et specificeret budget for analysen, herunder forventet timeforbrug og timepriser samt den samlede pris
- En kort beskrivelse af de personer, der vil arbejde på opgaven, samt deres kompetencer og relevante erfaringer
- Yderligere punkter, som Konsulentfirmaet måtte finde relevant

Tilbuddet bør maksimalt fylde 25 sider inklusiv bilag.